

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market*.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

Menurut **Malayu Hasibuan (2012:10)**, “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut **Veithzal Rivai (2015:4)**, mengemukakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian”.

Menurut **John B. Miner dan Mary Green Miner** dalam **Hasibuan (2012:11)**, mengemukakan bahwa “Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut.

### **1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menciptakan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengatur setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut **Veithzal Rivai (2015:8)**, mengemukakan bahwa “Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial”.

Menurut **Cushway (dalam Irianto, 2001)**, yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2017:7)**, tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara ilegal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

### 1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi/perusahaan harus menerapkan manajemen sumber daya manusia secara tepat dan efektif, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi, kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Adapun fungsi-fungsi MSDM menurut **Hasibuan (2012:21)**, sebagai berikut:

1. **Perencanaan**  
Adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. **Pengorganisasian**  
Adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
3. **Pengarahan**  
Adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. **Pengendalian**  
Adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. **Pengadaan**  
Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan**  
Adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. **Kompensasi**  
Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. **Pengintegrasian**  
Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan**  
Adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. **Kedisiplinan**  
Merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. **Pemberhentian**  
Adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas, ada 11 fungsi-fungsi MSDM yang dikemukakan oleh Hasibuan, dari fungsi-fungsi di atas dilihat bahwa kedisiplinan termasuk kedalam

fungsi MSDM, dimana kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

## **1.2 Disiplin Kerja**

### **1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut **Handoko (2001:208)**, dalam **Lijian Poltak Sinambela (2012:238)**, mengemukakan bahwa “Disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi”.

Menurut **Veithzal Rivai (2015:599)**, “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Sedangkan bagi **Beach (dalam siagian, 2002)** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2017:87)**, “Disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan”.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri seseorang atau karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan. Dan disiplin juga merupakan alat penggerak karyawan agar karyawan dapat mematuhi peraturan yang ada.

Adapun menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2017:129)**, “ada 2 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif”.

Dengan penjelasannya bahwa “Disiplin preventif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan”. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula karyawan harus dan wajib memahami pedoman kerja dan mematuhi aturan yang berlaku dalam organisasi. Jika organisasi baik maka diharapkan akan lebih baik mudah menegakkan disiplin kerja.

Sedangkan “Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan”. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

**Keith Davis** dalam **Anwar Prabu Mangkunegara (2017:130)**, berpendapat bahwa:

Disiplin korektif memerlukan perhatian proses yang seharusnya, yang berarti bahwa prosedur harus menunjukkan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah *pertama*, suatu prasangka yang tak bersalah sampai pembuktian pegawai berperan dalam pelanggaran. *Kedua*, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh pegawai lain. *Ketiga*, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dengan keterlibatan pelanggaran.

### 1.2.2 Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2017:130)**, yaitu disiplin modern, disiplin tradisi dan disiplin bertujuan dengan penjelasan sebagai berikut:

#### a. Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
  - 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
  - 3) Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
  - 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
- b. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi*
- Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:
- 1) Disiplin dilakukan oleh atasasn kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
  - 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
  - 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggaran maupun kepada pegawai lainnya.
  - 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
  - 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.
- c. Pendekatan Disiplin Bertujuan*
- Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:
- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
  - 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman tetapi pembentukkan perilaku.
  - 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
  - 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dilihat bahwa terdapat tiga pendekatan menurut Mangkunegara, ketiga pendekatan tersebut mempunyai asumsinya tersendiri. Pendekatan dapat diartikan sebagai titik tolak atau sudut pandang kita terhadap proses pembelajaran salah satunya belajar untuk disiplin baik itu di organisasi maupun di perusahaan.

### 1.2.3 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut **Henry Simamora (2001: 747)** dalam **Lijan Poltak Sinambela**, tujuan utama tindakan “Pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisiten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi”. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntutan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Sebagai contoh, jika seseorang pegawai terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin

minimal. Tetapi jika secara konsisten terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan persoalan menjadi serius mengingat akan berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja, dan moral pegawai lainnya. Dalam hal ini, pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara supervisi dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk diantara pengawas dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat, dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, akan tetapi juga meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan dimasa yang akan datang melalui hubungan yang positif diantara bawahan dan atasan. Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian dapat menguntungkannya dalam jangka waktu panjang.

#### **1.2.4 Prinsip-prinsip Disiplin Kerja**

Ada beberapa prinsip yang seharusnya menjadi pedoman kita dalam mengambil tindakan indisipliner (Bacal, 2002:165) dalam Lijan Poltak Sinambela (2012:244):

- 1) Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
- 2) Semua tindakan disipliner harus didokumentasikan secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum kepada pegawai yang bersangkutan dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
- 3) Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
- 4) Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.

- 5) Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama pegawai yang bersangkutan dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

### 1.2.5 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Jika terdapat pelanggaran yang dilakukan haruslah ada sanksi yang jelas dari pimpinan melalui proses yang jelas dan transparan. Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2017:131)**, bahwa “Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal”.

Adapun penjelasan dari pelaksanaan sanksi pelanggaran disiplin kerja sebagai berikut:

#### a. Pemberian Peringatan

Pelanggara yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondite pegawai.

#### b. Pemberian Sanksi Harus Segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

#### c. Pemberian Sanksi Harus Konsisten



Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

d. **Pemberian Sanksi Harus Impersonal**

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

### **1.2.6 Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Pada penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja yaitu, menurut **Hasibuan (2012:194)** diantaranya:

1. **Tujuan dan Kemampuan**  
Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.
2. **Teladan Pimpinan**  
Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatannya. Dengan keteladanan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.
3. **Balas Jasa**  
Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap organisasi atau pekerjaannya.
4. **Keadilan**  
Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.
5. **Waskat**  
Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai organisasi. Dengan pengawasan melekat berarti atasan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.
6. **Sanksi Hukuman**  
Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai.
7. **Ketegasan**  
Pimpinan harus berani dan tegas untuk menghukum setiap pegawai yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak

tegas menerapkan hukuman bagi pegawai indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinan oleh bawahan.

8. **Hubungan Kemanusiaan**

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertika maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

### 1.2.7 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo (2000) dalam Edy Sutrisno (2017:89), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

## 1.3 Kinerja Karyawan

### 1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam berbagai literatur, pengertian tentang kinerja sangat beragam, penggunaan kata kinerja sendiripun kadang-kadang disamaartikan dengan prestasi kerja, efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktivitas kerja dan berbagai istilah lainnya. Sesungguhnya sekalipun ada persamaan pengertian kinerja dengan berbagai istilah tersebut, akan tetapi terdapat perbedaan pengertian dasarnya maupun prosesnya. Adapun pengertian dari kinerja karyawan menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Lijan Poltak Sinambela, dkk (2011:136), mengemukakan bahwa “Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut **Haynes, 1986 (62-63)**, dalam **Lijan Poltak Sinambela (2012:5)**, mengemukakan jika disimak berdasarkan etimologinya bahwa:

**Kinerja berasal dari *Performance*. *Performance* berasal dari kata "to perform" yang mempunyai beberapa masukan (*entries*): (1) memasukan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; (4) menggambarkannya dengan suara atau alat musik; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab; (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) memainkan musik; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin**

Tidaklah semua masukan tersebut relevan dengan kinerja yang ada seperti yang dikemukakan **Veithzal Rivai, Akhmad Fawzi Mohd. Basri, (2005: 14)**, bahwa hanya empat saja yakni: "(1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan sesuatu, (3) melaksanakan suatu tanggungjawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang".

Berdasarkan pendapat diatas dapat diartikan bahwa kinerja adalah "Pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan". Definisi ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Menurut **Rivai, Basri, (2005:14)** dalam **Lijan Poltak Sinambela (2012:6)**, bahwa "Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama".

berdasarkan beberapa definisi diatas dapat dilihat bahwa "kinerja merupakan suatu keberhasilan atau hasil seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi tertentu untuk

mencapai tujuan perusahaan”. Karena untuk mencapai tujuan perusahaan dilihat juga dari baik tidaknya kinerja karyawan tersebut.

### 1.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja atau (*performance appraisal*) adalah proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para pegawai, penyelia-penyelia, akan lebih termotivasi untuk bekerja.

Menurut **T.V Rao (1996:1)** dalam **Lijan Poltak Sinambela (2012:47)**, “Penilaian kinerja adalah sebuah mekanisme untuk memastikan bahwa orang-orang pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh para majikan mereka”. Dengan demikian, para manajer disetiap tingkatan berusaha memperbaiki tingkat prestasi mereka dengan menilai kinerja para bawahan mereka dan dengan demikian mereka dapat mengendalikan perilaku mereka.

Sedangkan menurut **Robert L. Mathis dan John Jackson (2006)** dalam **Veithzal Rivai (2017:406)**, mengemukakan bahwa “penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan”.

Berdasarkan paparan tersebut dapat dilihat bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi dari kerja itu sendiri, dimana karyawan dievaluasi sejauh mana mereka bekerja dan merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik dalam suatu organisasi atau perusahaan.

### 1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

**Murphy and co** dalam **Rivai, Ahmad F.M Basri, (2005:47)**, yang dikutip oleh **Lijan Poltak Sinambela (2012:59-60)**, menggambarkan tiga tujuan penilaian kinerja

yang mempengaruhi penilaian yaitu, “(1) Tujuan penilaian dapat langsung mempengaruhi penilaian; (2) Tujuan penilaian tidak langsung mempengaruhi penilaian, melalui proses kognitif dasar, termasuk observasi, encoding dan pemanggilan, (3) Tujuan penilaian dapat mempengaruhi dimana penilai memasukkan informasi perilaku yang dinilai ketika membuat *judgment* tentang kinerjanya”.

Penilaian kinerja atau sering dikemukakan prestasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi (penilaian) dan pengawasan. Banyak jenis program penilaian kinerja yang dapat digunakan. Kebanyakan organisasi merancang program penilaian kinerja untuk memberikan kepada orang yang dinilai, orang yang menilai dan pimpinan, informasi mengenai kinerja. Sebelum program penilaian kinerja dilaksanakan harus ada pengertian dan pemahaman bersama yang jelas diantara orang yang menilai dan dinilai mengenai sasaran sistem.

Manajemen harus melakukan penilaian kinerja sekalipun aktivitas ini merupakan proses yang tidak menyenangkan dan memakan waktu. Mengapa demikian? Terdapat beberapa tujuan dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sahih tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sahih informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

#### **1.3.4 Alat ukur kinerja**

Dimensi kinerja atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak.

Dimensi atau indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini menurut **Miner (1990)** dalam **Edy Sutrisno (2015:172)**, mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

1. **Kualitas yang dihasilkan**  
Menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. **Kuantitas yang dihasilkan**  
Berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang digunakan.
3. **Waktu kerja**  
Menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.
4. **Kerja sama**  
Menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Dengan keempat aspek kinerja tersebut dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan, apabila individu tidak dapat memenuhi keempat aspek tersebut maka kinerjanya tersebut akan rendah.

### 1.3.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut **Prawirosentono (1999)** dalam **Edy Sutrisno (2015:176)**, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
3. Disiplin
4. Inisiatif

Sedangkan aspek yang mempengaruhi kinerja menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67)**, mengemukakan bahwa “faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)” hal ini sesuai dengan pendapat **Keith Davis, (1964:484)**, yang merumuskan bahwa:

- $Human\ Performance = Ability + Motivation$
- $Motivation = Attitude + Situation$

$$\bullet \text{ Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Pegawai harus mempunyai sikap mental yang siap yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

**David C. McClelland (1987)** dalam **Anwar Prabu Mangkunegara (2017:68)**, berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Pegawai akan mampu mencapai kinerja yang maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

#### 1.4 Keterkaitan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Kurangnya disiplin kerja akan mempengaruhi kinerja karyawannya, karena semakin tinggi disiplin kerja seseorang maka akan semakin tinggi juga kinerja orang tersebut. Meskipun ada kemungkinan terdapat hubungan timbal balik diantaranya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Oleh karena itu setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik sehingga kinerja karyawannya meningkat. Hal ini sesuai dengan pendapat **Hasibuan (2012:193)**, mengemukakan bahwa **“Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja (kinerja) yang dapat dicapainya”**. Prestasi tersebut yaitu kinerja karyawannya. Untuk memelihara dan meningkatkan kinerja yang baik adalah hal yang sulit karena banyak faktor yang mempengaruhinya salah satunya disiplin. Tanpa disiplin karyawan yang baik sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. **Irianto (2001)** dalam **Edy Sutrisno (2015:171)** mengemukakan bahwa **“Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas”**. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi dan untuk meningkatkan kinerja perlu diterapkan disiplin kerja yang baik. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

#### 1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi



dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian peneliti. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan referensi oleh penulis sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Judul / Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Makan Tahu Sari Kedele Sumedang / Skripsi Asep Ade Somantri 2018	Melakukan penelitian dengan tema sumber daya manusia	Objek penelitian yang terdahulu yaitu pada Rumah Makan Sari Kedele Sumedang
2	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Bagian FABRIKASI ( <i>componen cure</i> ) PT. Nikkatsu Electric Works Kota Bandung / Skripsi Annisa Tryana Fawziah 2017	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif	Variabel penelitian menggunakan variabel X yaitu Disiplin Kerja dan Y Produktivitas Karyawan
3	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Bagian Pemeriksaan PT. Perintis Perlindungan Instalasi Listrik Nasional (PPILN) Area Kabupaten Bandung / Skripsi Ryanti Gusnamawati 2018	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif	Variabel penelitian menggunakan variabel X yaitu Disiplin Kerja dan Y Prestasi Kerja Karyawan

Tabel tersebut yaitu penelitian-penelitian yang sudah dilakukan, dari penelitian tersebut terlihat bahwa terdapat perbedaan dari objek dan variabel Y. Dari hasil penelitian terdahulu untuk metode penelitian yang digunakannya yaitu menggunakan metode deskriptif. Rata-rata dari penelitian terdahulu Disiplin Kerja sangat penting di dalam perusahaan, karena secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturandan ketepatan perusahaan.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti yaitu dapat dilihat dari indikator yang digunakannya dan permasalahan yang ada. Permasalahan pada penelitian ini yaitu tidak terealisasinya program kerja dan penggunaan waktu yang masih belum baik hal ini disebabkan disiplin kerjanya yang kurang, kurang adanya ketegasan dari pimpinan dan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya.